

Unternehmenswert: Zur Dominanz der Argumentationsfunktion

Dr. Carl W. Barthel, StB / vBP, Köln Erstelldatum 29.07.2004 14:55

Dr. Carl W. Barthel, StB / vBP, Köln

I. Einleitung:

Die Kölner Funktionenlehre der Unternehmensbewertung kennt nur drei Hauptfunktionen: die Beratungsfunktion, die Vermittlungsfunktion und die Argumentationsfunktion. Das Hauptaugenmerk in Praxis und Theorie lag bislang in dominanter Weise auf der Beratungsfunktion mit der Zielsetzung Schaffung von Entscheidungswerten.

Nunmehr hat Gorny - aufbauend auf den Untersuchungen von Matschke - eine Dissertation vorgelegt, die die Argumentationsfunktion von der wissenschaftlichen Seite bezüglich des *Verhandlungsprozesses* gründlich beleuchtet und - wie Leuschner formuliert - Einblick in einige neue, theoretisch fundierte Aspekte der Unternehmensbewertung gibt. Dabei begreift Gorny die Verhandlung als semantischen Bezugsrahmen für die Argumentationsfunktion. Nach Gorny induziert die Argumentationsfunktion im Kern ein bilaterales Preisfindungsproblem, das nur von den beteiligten Parteien gemeinsam im Rahmen eines Verhandlungsprozesses gelöst werden kann. Dieser Problemlösungsprozess ist dabei so zu strukturieren, dass auf dieser Grundlage ein Entscheidungsunterstützungssystem entworfen werden kann. Sein Modell basiert auf der mathematischen Theorie der diskreten dynamischen Systeme. Das wesentliche Merkmal einer Preisverhandlung als prozessuaem Phänomen ist hiernach im sequentiellen Austausch von Angeboten und Gegenangeboten zu sehen, die der Beeinflussung der jeweiligen Gegenpartei dienen *und* diese zu einem konvergenten Angebotsverhalten (Angebotsfolge Zug um Zug) motivieren. Kommunikation und die wechselseitige Beeinflussung der Parteien sind die zentralen Merkmale des Verhandlungsprozesses.

Die Behandlung der Argumentationsfunktion wurde gegenüber der nach wie vor in Deutschland dominierenden Beratungsfunktion bislang in der Theorie stark vernachlässigt. Der Autor hatte bereits 1990 auf die Dominanz der

Argumentationsfunktion hingewiesen, was nicht ohne Widerspruch in der Literatur blieb. So äußerte Ballwieser: *"Hier könnte es einerseits eine Vielzahl an Methoden geben, die alle akzeptabel erscheinen, andererseits ist nicht zu erwarten, dass im Einzelfall alle Methoden gleich gut sind. Die Theorie hat nicht überzeugend begründen können, welche Methoden wann taugen, weshalb die Lehre von den Bewertungsverfahren zum Zwecke der Argumentationsfunktion in den Kinderschuhen stecken geblieben ist"*.

II. Abgrenzung zum Begriff "Entscheidungswert"

Der "Argumentationswert" wird nachfolgend als begrifflicher Gegensatz zum Entscheidungswert aufgefasst. Der Entscheidungswert ist stets auf ein bestimmtes Bewertungssubjekt (Käufer oder Verkäufer) bezogen mit entsprechend strikter Orientierung am Zielplan und dem Entscheidungsfeld des Bewertungssubjekts (Grundsatz der Subjektivität). Insoweit erfordert die Realisation künftiger Ziele die Zukunftsbezogenheit der Bewertung (Grundsatz der Zukunftsbezogenheit), sowohl in Bezug auf den Entscheidungswert des Käufers (Preisobergrenze) als auch in Bezug auf den Entscheidungswert des Verkäufers (Preisuntergrenze).

Diese Entscheidungswerte bleiben zur Vermeidung der Verschlechterung einer Verhandlungsposition "hinter der vorgehaltenen Hand" und stellen die jeweilige Grenze der Konzessionsbereitschaft des Bewertungssubjekts dar. Der Entscheidungswert entspricht dabei dem Preis, bis zu dem sich die Unternehmenstransaktion für das Bewertungssubjekt gemessen am Vergleichsprogramm gerade noch lohnt (Grenzpreis). Das Vergleichsprogramm wird üblicherweise im Rahmen der Beratungsfunktion der (bisherigen bzw. künftigen) Geldanlage in eine (langfristige, nahezu risikolose) Staatsanleihe entlehnt, weshalb auch das Investitionskalkül im Vordergrund der Betrachtung steht: Ein Investor würde sich nicht rational verhalten, wenn er "unter dem Strich" weniger durch eine Investition in das Bewertungsobjekt erhalten würde als bei einer Vergleichsinvestition (für den Verkäufer im Desinvestitionsfalle gilt dies umgekehrt).

Nachfolgend wird dieses Modell als "Investitionsmodell" bezeichnet. Im Rahmen der Beratungsfunktion dominieren in der Bewertungstheorie auf der Investitionsrechnung aufbauende Bewertungsverfahren, die insgesamt stets prognose- und nutzenorientiert sind. Hierzu werden, allgemein formuliert, künftige Nutzengrößen (regelmäßig sind dies die Nettoentnahmen bzw. Einzahlungsüberschüsse) mit einem adjustierten Kalkulationszinsfuß auf den Bewertungsstichtag diskontiert, wobei zur Reduzierung der Komplexität stets erhebliche "Vereinfachungen" erforderlich sind. Bei Annahme zeitlich unbeschränkter und gleichbleibender Nettoentnahmen (bzw. Einzahlungsüberschüsse, übertragbare Gewinne) entspricht dieser Ansatz der "Formel der ewigen Rente" (synonym: kaufmännische Kapitalisierungsformel): Unternehmenswert = Nettoentnahmen / Kapitalisierungszins.

III. Bisherige Ansätze zur Argumentationsfunktion

Es stellt sich nunmehr die Frage, was im Zentrum der Argumentationsfunktion steht.

Nach *Sieben* ist es in der Argumentationsfunktion Aufgabe des Bewerter, eine Partei in einer Verhandlungssituation so zu unterstützen, dass das von ihr angestrebte Verhandlungsergebnis möglichst weitgehend erreicht wird. Der Argumentationswert vermag seinen Zweck in Verhandlungen nur zu erfüllen, wenn zumindest eine grobe Vorstellung von der Höhe der relevanten Entscheidungswerte existiert.

Seite: 34

"Der Argumentationswert sollte durch 'objektive' Merkmale ausstaffiert und damit möglichst glaubwürdig (Grundsatz der Glaubwürdigkeit), aber auch durch viele Parameter beeinflussbar und damit möglichst flexibel sein (Grundsatz der Flexibilität), muss er doch in der Argumentation überzeugen, zugleich aber ggf. in der Verhandlung Zugeständnisse erlauben". Hat eine Partei keine klare Vorstellung von ihrem Entscheidungswert, so kann die Gegenpartei die Situation zu ihren Gunsten nutzen. Denkbar ist auch eine Argumentation, die die Gegenpartei über ihren Entscheidungswert aufklärt, beispielsweise die einseitige Beeinflussung eines bislang nicht einwilligungsbereiten Käufers durch die Herausstellung der zu realisierenden Synergieeffekte. Ein Verstoß gegen den Grundsatz der Nichtbekanntmachung des eigenen Entscheidungswertes, beispielsweise durch die Offenlegung eines "objektivierten Wertes", der von einem "neutralen Gutachter" ermittelt wurde, kann die Verhandlungsposition einer Partei verschlechtern.

Für *Matschke* steht, hieran anknüpfend, die Auswahl zieloptimaler Ausprägungen der bewertungsrelevanten Parameter bei gegebenem Bewertungskalkül im Vordergrund der Betrachtung der Argumentationsfunktion. Zur Reduzierung der Komplexität des Konflikts sollte nach Matschke der Preis als originärer konfliktlösender Gegenstand in derivative Teilprobleme zerlegt werden, über die die Parteien gesondert verhandeln und eine Einigung erzielen können. Die Verhandlung wird dabei als einziger Konfliktlösungsmechanismus unterstellt. Zur Dekomposition des Konflikts könnte die Einigung über ein bestimmtes Bewertungsverfahren zur Preisfindung als erster Schritt in Richtung Konfliktlösung angesehen werden, was weitere kooperative Schritte eröffnet. Die unmittelbare Diskussion über den Preis sei nachteilig, da ein bloßes Nachgeben im Preis als Zeichen von Schwäche interpretiert werden könnte. Hingegen könnten Verschlechterungen der Position einer Partei bei einem Teilproblem durch Konzessionen der anderen Partei bei der Lösung anderer Teilprobleme gemindert oder sogar mehr als vollständig kompensiert werden. Eine Diskussion über die Ausprägungen der bewertungsrelevanten Parameter - hier im Gegensatz zu einer reinen Preisdiskussion zu sehen - könnte es überdies einer Konfliktpartei gestatten, eine Position zu verlassen, ohne das Gesicht zu verlieren. Hilfreich sei dabei die genaue Kenntnis der Wirkung einer Parameteränderung auf den Unternehmenswert. Gorny kritisiert an diesem Ansatz, dass der Preis

weiterhin im Zentrum des Konflikts stehen würde, so dass nur eine simultane Bestimmung der Kalkülparameter in Abhängigkeit von einem vorgegebenen Zielpreis in Betracht komme.

Für *Wagenhofer* steht ebenfalls die Konfliktlösung bei Preisverhandlungen im Zentrum der Argumentationsfunktion. Hierzu hat Wagenhofer zwei Lösungsvarianten präsentiert, die vom formalen Modelltyp her Optimierungsmodelle sind. In allgemeiner Form ist der konfliktlösende Preis eine Funktion der Argumentationswerte des Käufers und des Verkäufers. In der ersten Variante ergibt sich der Preis durch eine *vertraglich festgelegte Preisberechnungsregel*, die auf einem gemeinsamen Kalkulationszinsfuß der Parteien im Rahmen der Ertragswertmethode basiert. Zwar wird hier der Käufer einerseits von seiner Risikolast befreit, andererseits hängt die Bemessungsgrundlage von dem Eintritt künftiger Bedingungen, insbesondere den Fähigkeiten des Managements ab. Folge ist also eine klassische Principal-Agent-Problematik. In der zweiten Variante ergibt sich der Preis durch Verwendung eines im voraus festgelegten Kommunikationsprozesses, der in seinem Kern wesentliche Merkmale einer *Höchstpreis-Auktion*, und zwar im Modell mit nur einem Käufer und einem Verkäufer, aufweist. Unter diesen sehr engen Prämissen bestimmt sich der gewinnoptimale Angebotspreis des Käufers aus dem arithmetischen Mittel seines Entscheidungswertes und der von ihm geschätzten Untergrenze des Entscheidungswertes des Verkäufers.

Nach *Hafner* werden mit der Argumentationsfunktion "Bewertungen erfasst, mit deren Hilfe in Verhandlungen Positionen belegt, untermauert und schließlich durchgesetzt werden sollen". Wichtig sei daher neben der Suche und Evaluierung potentieller Interessenten und einer professionellen Unternehmensbewertung eine die Sichtweise, Gedanken und Argumente der Gegenseite antizipierende Vorbereitung der Verhandlung. Vorzugswürdig sei die Herleitung einer voraussichtlich am Markt erzielbaren Preisbandbreite durch den Bewerter; anschließend könne die Entscheidungswertermittlung vorgenommen werden. Die Bewertung diene neben dem tatsächlichen oder suggerierten Wettbewerb zwischen mehreren interessierten Parteien als Instrument der Durchsetzung eigener Verhandlungspositionen. Eine effiziente, fruchtbare Kommunikation mit der Gegenseite setze eine gemeinsame Sprache voraus; dies können insbesondere Bewertungsmethoden sein, die Hafner nach der Systematik (marktwertorientiert vs. überschussgrößenorientiert) sowie nach der Verbreitung (national vs. international) strukturiert.

Für *Gorny* steht im Zentrum der Argumentationsfunktion die Lösung des (Preis-)Konflikts im Sinne eines Optimierungsproblems, welches in der Auswahl einer in bezug auf den Transaktionspreis zielloptimalen Angebotsstrategie zu sehen ist. Da keine Partei ihre Angebotsstrategie preisgeben wird, ist dieses Entscheidungsproblem durch Unsicherheit gekennzeichnet. Gorny empfiehlt als Lösung, die Verwendung subjektiver Wahrscheinlichkeiten zu vermeiden; statt dessen sei die konservative Minimax (bzw. Maximin)-Regel als Kriterium zu empfehlen. Hiernach sollte der Käufer

(Verkäufer) jene Angebotsstrategie wählen, die den maximal (minimal) zu erwartenden Transaktionspreis

Seite 35:

minimiert (maximiert). Wegen der Abhängigkeit von den Entscheidungswerten der Parteien sollten die Ergebnisse der Minimax (bzw. Maximin)-Regel einer Sensitivitätsanalyse unterworfen werden, die Aufschluss über die Empfindlichkeit der zieloptimalen Angebotsstrategien in bezug auf eine Variation des (unbekannten) Entscheidungswertes der Gegenpartei gibt. Letztlich sollte die betrachtende Partei zur Vermeidung unerwünschter Konsequenzen eine solche Strategie auswählen, die global "fast-optimal" ist, d.h. für ein Intervall von möglichen Entscheidungswerten der Gegenpartei nur geringfügig von der jeweils lokal optimalen Angebotsstrategie abweicht.

IV. Ableitung von Thesen

Die vorstehend skizzierten Ansätze zur inhaltlichen Ausrichtung der Argumentationsfunktion bleiben letztlich unbefriedigend. Durch Wagenhofer werden mit der *vertraglich festgelegten Preisberechnungsregel* und der *Höchstpreis-Auktion* zwei Modelle präsentiert, die bei Preisverhandlungen konfliktlösend doch letztlich nur auf den Bewertungsanlaß Kauf / Verkauf zugeschnitten und lediglich unter sehr engen Prämissen zu praktizieren sind. Bei Matschke und im Ergebnis auch bei Gorny bleibt die Fixierung des konfliktlösenden Preises unbestimmt bzw. es wird auf den (unbekannten) Entscheidungswert der Gegenpartei rekurriert. Das Gorny-Modell bietet eben wegen des bis zum Verhandlungsende unbekanntes Entscheidungswertes der Gegenpartei keine Lösung des Preiskonflikts, bietet aber gleichwohl Hilfestellung bei der Festlegung der Angebotsstrategie der betrachtenden Partei.

Im Weiteren wird von folgenden Thesen zur Argumentationsfunktion ausgegangen:

1. Die Fokussierung der Argumentationsfunktion auf nur einen einzigen Bewertungsanlass, Kauf / Verkauf, erscheint zu eng. Selbst einwertige Bewertungsergebnisse eines kiloschweren Sachverständigen-Gutachtens stellen letztlich nur einen Argumentationswert gegenüber dem Gericht, den Parteien und deren Prozessbevollmächtigten dar. Selbst beim Bewertungsanlass Kauf / Verkauf geht es bisweilen weniger um die Herleitung des konfliktlösenden Preises als vielmehr darum, die Gremien auf Käufer- wie Verkäuferseite, die finanzierende Bank und später den Betriebsprüfer bei der Abschreibung von Goodwill-Positionen von der Richtigkeit des auf andere Weise gefundenen Preises einschließlich seiner Komponenten zu überzeugen. Dies gilt analog auch für alle anderen Bewertungsanlässe. Ein Bewertungsadressat will im Zweifel von der Richtigkeit des präsentierten Unternehmenswertes überzeugt werden.
2. Die jeweiligen Entscheidungswerte der Parteien beim (tatsächlich beabsichtigten oder wie im Fall des Zugewinnausgleiches nur gedanklich vollzogenen) Kauf / Verkauf stellen keine unveränderlichen Daten dar; sie sind vielmehr selbst ein Zielparameter der Gegenpartei, den es zu deren Lasten und zum eigenen Vorteil zu beeinflussen gilt. Der am Ende vereinbarte Kaufpreis hat selbst bei Transaktionen kleinerer und mittlerer Unternehmen mit dem ursprünglich, durch Gutachten nahezu zementierten Entscheidungswert einer Partei wenig gemeinsam. Selbst Groß-Transaktionen werden häufig unter Außerachtlassung ausgefeilter Planungs- und

Investitionsrechnungen - man mag es bedauern oder nicht - aus dem Bauchgefühl eines dominanten Entscheidungsträgers heraus entschieden.

3. Die These, dass die Preisfindung als einziger oder dominanter konfliktlösender Sachverhalt anzusehen ist, kann nicht aufrecht erhalten werden. Der Preis eines Unternehmens kann nicht losgelöst von den Personen gesehen werden, die die Macht haben, die Entscheidung über den Kauf bzw. Verkauf im Hinblick auf Erfolg oder Nichterfolg entscheidend zu beeinflussen oder gar allein zu entscheiden. Im Zentrum steht daher nicht nur die Ableitung eines von der Gegenpartei als glaubwürdig erachteten Wertes, der also unmittelbar als konfliktlösender Preis akzeptiert werden könnte, sondern auch die Beeinflussung des Entscheidungsträgers bzw. der Entscheidungsträger auf Seiten der Gegenpartei, dem präsentierten Angebotspreis zuzustimmen. Dass ein (konfliktlösender) Preis in die Welt gesetzt wird, reicht regelmäßig nicht aus. Es muss auf der Gegenseite auch jemand diesen Preis verantwortlich *akzeptieren*. Die Argumentationsfunktion ist daher vorrangig eher personen- als sachbezogen zu sehen. Angebotswerte sind Instrumente zur Beeinflussung der Gegenpartei.

Seite 36:

V. Die Zielsetzung der Argumentationsfunktion

Es erscheint unter den vorstehend erörterten Aspekten, also der Offenheit gegenüber Bewertungsanlässen, der Unmaßgeblichkeit des Entscheidungswerts der Gegenpartei und der positiven Beeinflussung von Entscheidungsträgern angemessen, an die eher allgemein formulierte inhaltliche Ausprägung im Sinne von Sieben anzuknüpfen und die Zielsetzung der Argumentationsfunktion wie folgt zu formulieren:

Zielsetzung der Argumentationsfunktion in der Unternehmensbewertungslehre ist es,

bei Vorliegen eines gemeinsamen Konfliktlösungsinteresses den Entscheidungsträger im Sinne eines Bewertungsadressaten im Rahmen eines Verhandlungsprozesses von der Richtigkeit eines präsentierten Unternehmenswertes zu überzeugen, so dass dieser zu dessen Akzeptanz bereit ist.

Was vorstehend für den Bewertungsanlass *Kauf / Verkauf* gesagt wurde bzw. im Folgenden gesagt wird, gilt gleichermaßen auch für alle anderen Bewertungsanlässe. Für (Anteile an) Unternehmen fallen "Werte" ebenso wenig wie "Preise" vom Himmel; sie sind weder gottgegeben noch objektiv, d.h. sie sind auch keinesfalls für jedermann gültig. Sogar der in einem Sachverständigengutachten "ermittelte" Wert bedarf der anschließenden Überzeugungsarbeit gegenüber der Richtern und Parteien. Die Zeiten, in denen Richter nahezu kritiklos der Richtigkeit des Zahlenwerkes in umfangreichen, nebel-, formel- und symbolbehafteten Gutachten vertrauten ("judex non calculat"), sind seit langem vorbei. Auch ein Schiedsspruch kann - wohl in engen Grenzen - angefochten werden. Nicht zuletzt kann auf die allgemeine Lebenserfahrung rekurriert werden, dass Bewertungsadressaten, die nicht nur das Bewertungsergebnis eines Richters oder Schiedsmannes zu akzeptieren haben, sondern auch von der Richtigkeit einer Bewertung überzeugt sind, im Zweifel eher zufrieden sind und insofern auch zum Rechtsfrieden beigetragen wird. Ein als Argumentationswert präsentierter Unternehmenswert findet somit nicht nur als Preisangebot (im Fall des Bewertungsanlasses Kauf / Verkauf), sondern in dominanter Weise gegenüber den gleichzeitig

heran zu ziehenden Bewertungsfunktionen Anwendung, so auch als Schiedswert (beim Schiedsverfahren), als anteiliger Zugewinn in Scheidungsfällen und als Anteilswert (bei rechtsgerichteten Bewertungsanlässen im Gesellschaftsrecht) Verwendung.

VI. Das Dominanzprinzip im Rahmen der Unternehmensbewertungslehre

Das für die Argumentationsfunktion geltende Dominanzprinzip ist vorliegend nicht im streng mathematisch-statistischen Sinne gemeint, sondern besagt, dass von der Bedeutung und der Verbreitung her die beiden anderen Hauptfunktionen der Unternehmensbewertung gegenüber der Argumentationsfunktion deutlich zurücktreten. Nach diesem Prinzip wird eine Entscheidungsfunktion einer anderen dann vorgezogen, wenn zu jedem Umweltzustand der Risikowert der einen zumindest nicht größer ist als der der anderen, wobei wenigstens ein vergleichbarer Risikowert kleiner sein muss, damit die eine Entscheidungsfunktion die andere dominiert. Die Argumentationsfunktion dominiert auch deshalb, weil diese eine zumindest gleichgute, im Zweifel aber bessere Konfliktlösung bewirkt als die beiden anderen Hauptfunktionen.

Welchen Nutzen hat denn ein im Rahmen der Beratungsfunktion ermittelter Entscheidungswert für den Beratenen, wenn dieser von der Richtigkeit des präsentierten Entscheidungswertes einfach nicht überzeugt ist bzw. nicht überzeugt werden konnte? Mit anderen Worten: Dieser Entscheidungswert hat für den Bewertungsadressaten mangels Glaubwürdigkeit keinen Nutzen. Das gleiche gilt für die Vermittlungsfunktion: Ist eine Partei oder sind sogar beide streitende Parteien von der Richtigkeit eines präsentierten Wertes nicht überzeugt, geht es im Zweifel vor Gericht bzw. in die nächsthöhere Instanz. In beiden Fällen kann die der Beratende bzw. die neutrale Institution die Argumentationsfunktion nicht außen vorlassen.

Das Dominanzprinzip trifft vorliegend insofern eine einengende Auswahl unter den möglichen Alternativen im Bereich der Unternehmensbewertungslehre, als in allen Fällen die Ausrichtung eines zu präsentierenden Wertes an den jeweiligen Bewertungsadressaten – ggf. zusätzlich - im Hinblick auf die Erlangung deren Glaubwürdigkeit auszurichten ist

Im Klartext heißt dies: Bei Entscheidungssituationen mit dem Erfordernis der Ableitung von Entscheidungswerten (Beratungsfunktion) oder von Schiedsgerichtswerten (Vermittlungsfunktion) werden diese Funktionen immer noch überlagert von der Argumentationsfunktion, weil die so gefundenen Werte immer noch einer Glaubwürdigkeitsattribution durch den/die Bewertungsadressaten bedürfen. Durch die Anwendung des Dominanzprinzips bei Unternehmensbewertungen können somit in einer Vielzahl der Fälle Komplexitätsreduktionen und damit Zeitersparnis bewirkt werden.

Die Analyse von Versteigerungen - insb. im Internet - zeigt auf einprägsame Weise, dass der subjektive Entscheidungswert mit dem späteren Endwerte bisweilen wenig Gemeinsames aufweist. Es entspricht eben rationalem Verhalten – wenn diese Maxime einmal als richtig für die Beurteilung

menschlichen Verhaltens unterstellt werden soll -, bei gegebenem Entscheidungswert als Käufer einen möglichst geringen Wert (= Preis) anzustreben (als Verkäufer v.v.); bei gerichtlichen Entscheidungen steht häufig immer noch die Möglichkeit offen, bei einer höheren Instanz ein günstigeres Ergebnis erzielen zu können, wenn die Akzeptanz bei einer Partei nicht gegeben ist.

Seite 37:

Im Rahmen des hier angesprochenen Verhandlungsprozesses findet das Dominanzprinzip in einem weiteren Sinne Anwendung, weil systematisch durch „sukzessive Dominanz“ als allgemeingültiges Lösungsprinzip unerwünschte Alternativen, nämlich „schlechte Verfahren“ ausgeschlossen werden können, wodurch eine (scheinbar rationale) Entscheidung für ein bestimmtes Verfahren (bzw. eine bestimmte Kombination mehrerer Verfahren) gegenüber den Bewertungsadressaten durchgesetzt werden kann.

VII. Inhaltliche Ausprägung der Argumentationsfunktion

Die sich aufgrund der Zielsetzung der Argumentationsfunktion ergebende inhaltliche Ausprägung der Argumentationsfunktion besteht

1. in der Optimierung des prozeduralen Verfahrens (Verhandlungsprozesses), um bestehende Interessengegensätze im Rahmen einer Konfliktlösung über den Eigentumswechsel (des Anteils) an einem Unternehmen zu überwinden,
2. in der Herleitung glaubwürdiger Werte aufgrund von Bewertungsverfahren, um dem Bewertungsadressaten (beim Bewertungsanlass Kauf / Verkauf also der Gegenseite) im Rahmen des gegenseitigen Nachgebens einen Angebotspreis fundiert erscheinen zu lassen und
3. in der zielführenden Verwendung bzw. Abwehr von Attitüden, die von Seiten der jeweiligen Parteien den Bewertungs- und Preisfindungsprozess auf einer nicht-sachlichen Ebene begleiten, um letztlich die Gegenseite zu einer Akzeptanz eines Angebotswertes zu beeinflussen (d.h. die eigene Verhandlungsposition durchzusetzen).

VIII. Der Verhandlungsprozess im Konvergenzmodell

Ein positives Verhandlungsergebnis, sei es vor Gericht als Vergleich, sei es in der Festlegung der Vertragsbedingungen (incl. Bestimmung des Kaufpreises und der Nebenbedingungen – constraints) beim Kauf/Verkauf, setzt die Übereinstimmung von Meinungen (= Konvergenz) voraus. Ergibt sich keine Übereinstimmung und wird dieser Zustand von einer Partei als endgültig betrachtet, so tritt Verhandlungsabbruch ein, der bis zum Zeitpunkt der rechtlichen Bindung (im Folgenden als "Akzeptanz" bezeichnet) jederzeit möglich ist. Wenngleich es durchaus vorkommen kann, dass der gesamte Verhandlungsprozess nur ein Akt von wenigen Minuten ist, so erweisen sich die meisten Verhandlungen in Bezug auf Zahlungen infolge einer tatsächlichen oder potentiellen Unternehmenstransaktion (insbesondere bei Kauf, Fusion, Abfindung und Zugewinnausgleich) durchweg als schwierig. Um hier theoriegeleitet zu pragmatischen Lösungen und Hilfestellungen zu

kommen, wird nachfolgend von einem drei-phasigen Konvergenzmodell ausgegangen, welches wegen sich ergebenden Überlappungen und Iteration didaktisch ausgerichtet ist und keinesfalls eine strenge Reihenfolge im zeitlichen Ablauf aufzeigen will. Dieses Modell ist wie folgt gekennzeichnet:

In der Phase I - **Bewertungsphase** - geht es um die Fundierung von Angebotswerten auf der Basis von (intern im Vorfeld herausgearbeiteten) Argumentationswerten gegenüber Bewertungsadressaten (d.h. von Parteien oder gegenüber einer neutralen Institution), wobei hier im Grundmodell von einer im Zeitablauf sinkenden (steigenden) Wertentwicklung des Verkäufers (Käufers) als Folge von Konzessionen auszugehen ist. Ziel ist zunächst die Attributierung der Glaubwürdigkeit eines präsentierten Wertes durch die Gegenpartei, was in der Phase I noch nicht erfolgt ist.

In der Phase II - **Beurteilungsphase** - wird davon ausgegangen, dass mindestens eine Partei von der Glaubwürdigkeit eines von der Gegenseite präsentierten Wertes überzeugt ist. Ein solches Ereignis besagt aber noch nicht, dass diese Partei den präsentierten und für glaubwürdig attributierten Wert auch "akzeptiert". Hier können weitere Umweltbedingungen, Mitwirkungsrechte, emotionale Eindrücke usw. akzeptanzverhindernd wirken. Akzeptanzprobleme äußern sich in Verhaltenswiderständen. Der Fall, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt sogar beide Parteien den von der Gegenseite präsentierten Wert als "glaubwürdig" beurteilen, ist nicht gerade selten und in der unten stehenden Abbildung aufgeführt; hierbei ergibt sich eine Wertbandbreite zwischen $AW(V)m+1$ und $AW(K)m+1$, innerhalb der jeder Wert gleich möglich und zulässig ist.

Seite 38:

Um in der Phase III - **Beeinflussungsphase** - nunmehr Akzeptanz zu erreichen, ist der Einsatz weiterer Mittel erforderlich. Da es dabei annahmegemäß nicht (mehr) um die Erlangung der Glaubwürdigkeit präsentierter Werte geht, wird hier die sachliche Ebene verlassen. Diese Handlungsalternativen werden als "Attitüden" zur Erlangung von Verhandlungsmacht bezeichnet. Somit ergibt sich im Grundmodell je nach größerer Verhandlungsmacht als Verhandlungsergebnis der Wert $AW(K)n$ oder der Wert $AW(V)n$. Häufiges Beispiel für den zielgerichteten Einsatz von Attitüden ist die länderübergreifende Fusion von Großkonzernen, wenn über Einflussnahme auf hoher politischer Ebene die Handelnden zur Akzeptanz - bzw. im anderen Extrem zum Verhandlungsabbruch - "veranlasst" werden.

Der Verhandlungsprozess im Konvergenzmodell

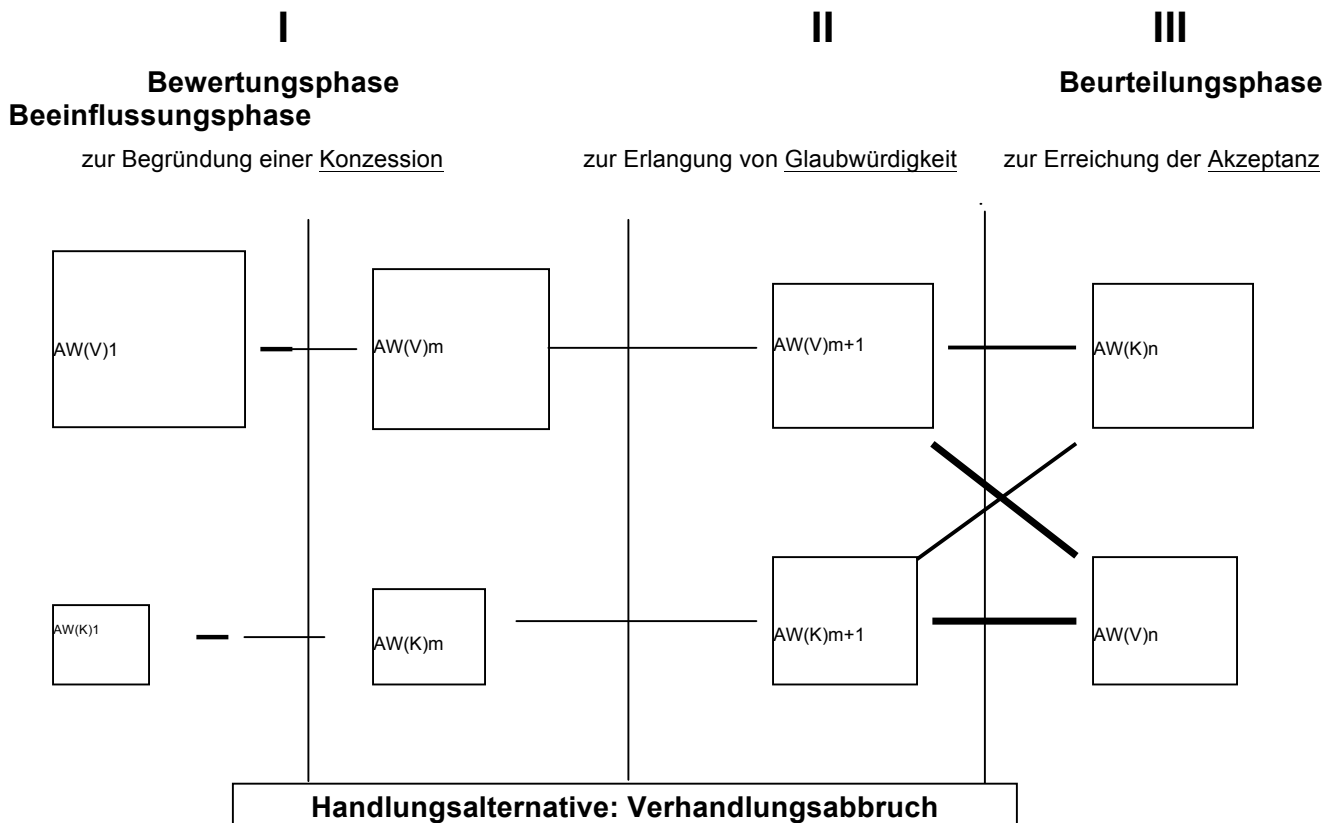


Abb. 1: Der Verhandlungsprozess im Konvergenzmodell

[Hinweis: in der Abbildung fehlen die „Pfeilspitzen“, CWB]

Erläuterung:

$AW(V)1$ = Angebotswert des Verkäufers (Eröffnungsangebot)

$AW(V)m$ = der zuletzt vom Verkäufer angebotene Wert, der vom Käufer als nicht glaubwürdig beurteilt wurde.

$AW(V)m+1$ = der vom Verkäufer angebotene Wert, der vom Käufer als glaubwürdig beurteilt wurde.

$AW(K)n$ = Verhandlungsergebnis bei Akzeptanz des vom Verkäufers angebotenen Wertes $AW(V)m+1$ durch den Käufer.

$AW(K)1$ = Angebotswert des Käufers (Eröffnungsangebot)

$AW(K)m$ = der zuletzt vom Käufer angebotene Wert, der vom Verkäufer als nicht glaubwürdig beurteilt wurde.

$AW(K)m+1$ = der vom Käufer angebotene Wert, der vom Verkäufer als glaubwürdig beurteilt wurde.

$AW(V)n$ = Verhandlungsergebnis bei Akzeptanz des vom Käufer angebotenen Wertes $AW(K)m+1$ durch den Verkäufer.

Gleichungen:

$$AW(V)1 > AW(V)m > AW(V)m+1$$

$$AW(K)1 < AW(K)m < AW(K)m+1$$

$$AW(V)m+1 = AW(K)n; AW(K)m+1 = AW(V)n; AW(K)n > AW(V)n$$

Das vorstehende Modell zeichnet sich durch eine geringe Anzahl von Kriterien aus. Der simplen Formel "mehr Kriterien gleich höhere Qualität eines Modells" wird hier nicht gefolgt. Es wird immer eine Anzahl von Kriterien geben, die das Optimum aus Handhabbarkeit einerseits und Aussagedifferenzierung des Modells andererseits darstellt, zumal bei neuen Kriterien oftmals Redundanzen in der Beschreibung auftreten und mit Sicherheit die Komplexität erhöht werden. Dies gilt insbesondere für ähnliche Begriffe in bezug auf das Kriterium "Glaubwürdigkeit". Auch könnte darüber nachgedacht werden, in der Bewertungsphase ein Regelkreisprinzip einzuführen, was aber der intendierten Phasenorientierung zuwider laufen würde.

IX. Zusammenfassung

Bei der Bewertung von (Anteilen an) Unternehmen ist in Theorie und Praxis die Ableitung von Argumentationswerten gegenüber den bislang dominierenden Entscheidungswerten von erheblich größerer Bedeutung. Die sich aufgrund der Zielsetzung der Argumentationsfunktion ergebende inhaltliche Ausprägung der Argumentationsfunktion besteht in der Optimierung des Verhandlungsprozesses, der Herleitung glaubwürdiger Werte aufgrund von Bewertungsverfahren und der zielführenden Verwendung bzw. Abwehr von Attitüden, die von Seiten der jeweiligen Parteien den Bewertungs- und Preisfindungsprozess auf einer nicht-sachlichen Ebene begleiten.

Im Konvergenzmodell ergeben sich drei Phasen des Verhandlungsprozesses: Die Bewertungsphase dient der Begründung von Konzessionen einer Partei; in der Beurteilungsphase geht es um die Erlangung von Glaubwürdigkeit der präsentierten Werte durch den Bewertungsadressaten; in der Beeinflussungsphase geht es auf einer nicht-sachlichen Ebene um die Erreichung von Akzeptanz eines für glaubwürdig erachteten Wertes.